PLAN STRATÉGIQUE 2014-18

Québec

Ministère des Relations internationales
et de la Francophonie

Q14-03-16

Tous droits réservés
Dépôt légal - 2014

Bibliothèque et Archives nationales du Québec

ISBN : 978-2-550-71916-8 (imprimé)
ISBN : 978-2-550-71915-1 (PDF)

© Gouvernement du Québec, 2014

MOT DE LA MINISTRE

CHRISTINE ST-PIERRE

Monsieur Jacques Chagnon
Président de l'Assemblée
nationale du Québec

Hôtel du Parlement
Québec (Québec)
G1A 1A4

Monsieur le Président,

J'ai l'honneur de déposer à l'Assemblée nationale le Plan stratégique 2014-2018 du ministère des Relations internationales et de la Francophonie.

Ce plan témoigne d'une vision, celle d'une action internationale affirmée et distinctive, profondément ancrée dans les valeurs du Ministère. Il vise, d'une part, à soutenir l'atteinte des grands objectifs gouvernementaux et, d'autre part, à répondre aux enjeux et aux défis que pose l'évolution accélérée d'un environnement mondial toujours plus compétitif. S'il énonce les priorités du Ministère pour les quatre prochaines années, il pose par le fait même les fondements d'une diplomatie d'avenir proprement québécoise. Les choix stratégiques identifiés seront déployés en vue de renforcer, sur le plan international, la promotion de l'identité et des intérêts du Québec, son développement économique, culturel et social, ainsi que le rayonnement de ses entreprises, de ses artistes, de ses innovations, bref, de ses plus belles réussites.

L'affirmation d'une présence forte et distinctive du Québec dans le monde est donc au cœur de ce plan stratégique. C'est en se basant sur le principe de « ce qui est de compétence québécoise chez nous, c'est de compétence québécoise partout » que le premier ministre m'a donné le mandat de représenter le Québec à l'étranger. Tout comme moi, le Ministère est déterminé à accroître la compétitivité du Québec à l'échelle internationale et ainsi participer à relever le défi de la prospérité. Il déploiera son action avec en tête une aspiration : créer de la richesse chez nous. Ainsi, la spécificité du Québec lui procure des avantages dont il entend tirer profit au bénéfice de tous ses citoyens.

Le Ministère s'engage à mettre en œuvre des politiques et des stratégies afin non seulement de s'adapter aux nouvelles réalités mondiales, mais d'en tirer profit de manière proactive et compétitive. Ces réalités se manifestent par l'accroissement de la compétition sur les marchés étrangers, et ce, dans tous les domaines, aussi bien économique, culturel ou scientifique, que pour l'attraction de capitaux, de cerveaux et de talents. S'impose aussi, dans le contexte actuel de redressement des finances publiques, la recherche constante d'efficience et d'agilité organisationnelle. Le Ministère est donc investi de la responsabilité d'optimiser ses façons de faire, en s'appuyant sur un personnel compétent, sur une conception de la présence du Québec à l'étranger axée sur les résultats et sur la synergie avec ses partenaires de tous les secteurs, publics et privés. Le dépôt de ce plan est la première manifestation publique d'une série d'occasions et d'événements à l'effet de communiquer les priorités que le Ministère entend mettre en œuvre et autour desquelles se mobilise son personnel, déjà très dévoué, avec qui je pose, par le dépôt de ce plan stratégique, les premiers jalons d'une nouvelle diplomatie québécoise, distinctive, agile, issue du 21e siècle.

La ministre des
Relations internationales
et de la Francophonie

MISSION

PROMOUVOIR ET DÉFENDRE LES INTÉRÊTS DU QUÉBEC

Promouvoir et défendre les intérêts du Québec sur le plan international, en s'assurant du respect de ses compétences et de la cohérence de l'action gouvernementale.

En vertu de sa loi constitutive et à titre de coordonnateur de l'action internationale du gouvernement et de celle de ses ministères et organismes, le Ministère a pour mission de promouvoir et de défendre les intérêts du Québec sur le plan international, en s'assurant du respect de ses compétences et de la cohérence de l'action gouvernementale.

La réalisation de notre mission implique une concertation étroite avec tous les partenaires gouvernementaux interpellés par les questions internationales.

VISION

UNE DIPLOMATIE DISTINCTIVE ET AGILE POUR LE DÉVELOPPEMENT DU QUÉBEC ET SON RAYONNEMENT

Notre diplomatie consiste en la mise en œuvre de nos politiques et de nos stratégies qui sont le prolongement des compétences du Québec à l'étranger. Cette représentation sur la scène internationale s'appuie sur les choix stratégiques et politiques des hautes autorités gouvernementales et ministérielles. Il s'agit, pour beaucoup, d'élargir des occasions de développement pour le Québec sur les plans économique, politique, culturel et scientifique. Notre mandat comprend la consolidation du réseau de contacts du Québec et l'accès aux décideurs étrangers, la négociation d'ententes bilatérales ou multilatérales, la promotion de la culture québécoise, etc. Aucun autre État fédéré n'est doté de la capacité d'action et de rayonnement que nous procure notre réseau de représentations à l'étranger. L'énoncé de vision porte sur des dimensions qui traduisent nos actions, mais incarne surtout une vision d'avenir.

Notre diplomatie est distinctive par ses créneaux et ses filières d'excellence, parce qu'elle s'appuie sur un réseau unique pour un État fédéré et par son rôle prépondérant au sein de la Francophonie. Elle est agile par ses pratiques innovantes, son intelligence et son positionnement stratégique. Dans le contexte budgétaire actuel du Québec, elle fait preuve de flexibilité, elle mise sur les partenariats et sur la mise en œuvre d'une diplomatie résolument contemporaine. Le développement du Québec et l'atteinte de résultats au bénéfice de ses citoyens demeurent le but ultime de notre action. Elle s'inscrit dans la poursuite de l'objectif supérieur de l'État, de façon durable et intégrée. Aussi, la notoriété et la réputation du Québec à l'étranger constituent les fondements de notre vision. Qui sommes-nous par rapport au reste du monde? En quoi sommes-nous un acteur mondial important et pertinent? Ces questions interpellent la mise en valeur de notre spécificité culturelle, de notre identité et de nos atouts en termes économiques et scientifiques. Notre diplomatie d'influence politique, publique et numérique s'activera en fonction d'un positionnement stratégique, sur les tribunes internationales, au sein des réseaux d'influence et au cœur des organisations où le Québec pourra tirer profit de sa présence et de sa spécificité.

En vertu de sa loi constitutive et à titre de coordonnateur de l'action internationale du gouvernement et de celle de ses ministères et organismes, le Ministère a pour mission de promouvoir et de défendre les intérêts du Québec sur le plan international, en s'assurant du respect de ses compétences et de la cohérence de l'action gouvernementale. La réalisation de notre mission implique une concertation étroite avec tous les partenaires gouvernementaux interpellés par les questions internationales.

VALEURS

SENS DE L'ÉTAT
EXCELLENCE
SOLIDARITÉ

Nous avons choisi de placer au cœur de l'identité du Ministère, trois valeurs : le sens de l'État, l'excellence, la solidarité. Elles représentent ses fondements, les balises de sa marche et de son évolution. Elles guideront le choix et la conduite de nos actions au quotidien.

SENS DE L'ÉTAT

C'est être porteur, d'abord, de l'intérêt de l'État québécois et du sens du service public. Il s'agit de la noblesse dans les faits et gestes de l'employé de l'État. C'est témoigner d'un souci constant d'intégrité, d'éthique et d'un devoir de réserve dans l'accomplissement de nos responsabilités. La transparence fait aussi partie de cette valeur; elle est l'apanage d'une saine gestion des ressources mises à la disposition du secteur public, inhérente à la Loi sur l'administration publique.

Enfin, elle témoigne de l'engagement de chaque employé du Ministère à atteindre des résultats pour le Québec, au bénéfice de tous les Québécois.

EXCELLENCE

Cette valeur exprime notre volonté de nous satisfaire uniquement des plus hauts standards en matière d'engagement et de professionnalisme, sur le plan personnel tout autant qu'organisationnel, dans la réalisation de notre travail quotidien, comme dans la mise en œuvre de la mission du Ministère. Il s'agit de viser un niveau élevé de qualité dans nos prestations, de pair avec la rigueur et le professionnalisme qui caractérise notre organisation. Elle se vérifie par la satisfaction de nos clientèles, elle se concrétise par l'amélioration continue de la qualité de notre offre de service. Servir avec diligence, notamment les autorités gouvernementales et ministérielles, représente aussi une dimension importante de cette valeur. En somme, l'excellence se traduit par l'expression de notre intelligence stratégique, par le déploiement de nos compétences et par notre capacité d'innovation et notre leadership. Elle se révèle une condition essentielle de l'atteinte des objectifs ambitieux que nous avons fixés pour le Québec dans le monde.

SOLIDARITÉ

La solidarité est synonyme de l'esprit d'équipe qui nous anime et de la cohésion de notre action. La collaboration et les partenariats se trouvent au cœur de cette valeur. La solidarité se manifeste notamment autour des contributions à la prise de décision, de l'élaboration et de la mise en œuvre des orientations. Elle implique aussi la loyauté quant aux décisions et aux solutions retenues. La reconnaissance et la valorisation du travail accompli représentent, à leur manière, autant de gestes et de marques de solidarité.

Finalement, elle évoque, dans le contexte d'un environnement international hautement compétitif, la concertation et la collaboration des chefs de file et des porte-étendards du Québec à l'étranger.

MINISTÈRE

PRÉSENTATION DU MINISTÈRE, SON ACTION, SON RÉSEAU ET LES ORGANISMES PARTENAIRES

C'est en 1967 que l'Assemblée législative du Québec adopta à l'unanimité la loi créant le ministère des Affaires intergouvernementales, qui venait préciser et élargir le rôle de la conduite des relations internationales du Québec, jusque-là assumé par le ministère des Affaires fédérales-provinciales.

En avalisant ainsi l'établissement du nouveau ministère, les législateurs québécois vinrent donner corps à l'un des principaux fondements de l'action internationale du Québec, à savoir le prolongement externe des compétences internes du Québec, et répondirent au besoin, largement exprimé, d'une action internationale affirmée, cohérente et coordonnée.

La création d'un ministère chargé des relations internationales aura donné une impulsion déterminante au développement des relations internationales du Québec et de son réseau de représentations à l'étranger, qui trouvent par ailleurs peu d'équivalents parmi les autres États fédérés du monde.

Le Ministère assume les responsabilités suivantes :

- assurer la représentation du Québec à l'étranger,
- conseiller le gouvernement et développer des politiques sur toute question ayant trait aux relations internationales,
- établir et maintenir les relations avec les gouvernements étrangers et les organisations internationales,
- veiller à la négociation et à la mise en œuvre d'ententes internationales,
- veiller aux intérêts du Québec lors de la négociation d'accords internationaux et au respect de ses engagements internationaux,
- s'assurer de la mise en œuvre de la Politique internationale du Québec.

Le réseau du Québec à l'étranger est composé de 25 représentations réparties dans 14 pays, soit :

- 7 délégations générales;
- 4 délégations;
- 8 bureaux;
- 4 antennes;
- 2 représentations en affaires multilatérales.

Le Ministère est constitué de quatre grands secteurs regroupant l'ensemble des directions en plus des équipes relevant du sous-ministre :

- politiques et affaires francophones et multilatérales;
- affaires bilatérales;
- protocole;
- administration.

ENJEUX

CONTEXTE

Le Québec fait face à une concurrence grandissante de la part des autres États, menée sur les plans politique, économique, scientifique, culturel, pour l'attraction des investissements et des talents et pour la promotion de nos exportations. Avec l'avènement de la mondialisation de l'information, l'évolution et la diversification exponentielle des moyens de communication, la mobilité grandissante des capitaux et des individus et la prépondérance des opinions publiques internationales et leur influence déterminante, tant sur les décideurs que sur les choix individuels, sont des enjeux majeurs. Les « identités numériques » des États et leur capacité à déployer des diplomaties permettant d'influencer, non seulement les dirigeants politiques, mais directement les acteurs de la société civile, les dirigeants d'entreprises, les influenceurs et les leaders d'opinion sont aussi des enjeux incontournables des relations internationales. Ainsi, cet environnement porteur de défis structure le choix des stratégies et nourrit notre action. La seule solution garante de succès consiste à miser sur nos avantages comparatifs, sur ce qui nous distingue. **Le positionnement stratégique du Québec**, à cet égard, se révèle un de nos deux principaux atouts.

Pour relever ces défis, nous nous appuyons sur une équipe compétente et mobilisée. Aussi, notre organisation doit se donner les moyens de performer et de concrétiser notre vision de l'avenir. Indubitablement, elle se doit d'être agile et performante. Elle y est condamnée, d'autant que les ressources limitées de l'État nous obligent à nous engager davantage, et de façon marquée, sur la voie de l'innovation. L'optimisation de nos processus et de nos façons de faire est notre priorité. Elle traduit l'objectif de maximiser les retombées des ressources investies à l'étranger par le gouvernement du Québec. L'intelligence stratégique est notre atout. Déployer **une organisation performante** constitue notre deuxième atout.

ENJEU 1 Un positionnement stratégique du Québec

ORIENTATION 1

Déployer une diplomatie renouvelée pour le développement et le rayonnement du Québec

La prospérité du Québec tient, en grande partie, de sa capacité à se faire connaître et à promouvoir ses intérêts auprès des acteurs de la scène internationale. Pour tous les États aujourd'hui, l'image, la notoriété et la réputation sont des éléments essentiels à l'atteinte de ses divers objectifs, qu'ils soient politiques, économiques ou culturels. En ce sens, la gestion stratégique des actions, du discours et de l'image d'un État à l'étranger devient l'outil privilégié de l'action internationale d'un gouvernement et induit un changement culturel dans la façon de faire de la nouvelle diplomatie.

Le positionnement stratégique de l'État, développé en amont, s'avère ici fondamental, tout autant que sa capacité à travailler en synergie avec ses partenaires clés. Plusieurs États se sont dotés, avec beaucoup de succès, de stratégies et de moyens permettant de coordonner et d'optimiser leur capacité d'influence à l'étranger dans les milieux économique, culturel, institutionnel, scientifique, dans les espaces publics, sur le Web, dans les réseaux d'influence et en collaboration avec les entreprises, les centres de recherche et les artistes. Il s'agit non seulement d'une approche diplomatique innovante, mais également d'un moyen indispensable, notamment pour les États de plus petite taille, pour se rendre plus attractif, se doter d'une réputation favorable et d'une crédibilité vis-à-vis de ses interlocuteurs internationaux et surtout, accroître sa capacité d'influence, sur tous les fronts.

Nous assistons actuellement, à l'échelle mondiale, à un essor de la diplomatie d'influence; un déplacement de la diplomatie traditionnelle vers une diplomatie dite publique, c'est-à-dire qui cherche à développer sa capacité d'action à partir des réseaux d'influence à même les territoires étrangers.

L'ardeur des efforts déployés pour le développement et le rayonnement du Québec à l'étranger provient, pour beaucoup, de l'influence publique, politique, économique et culturelle de la diplomatie québécoise. Cette diplomatie souscrit à des approches innovantes et entend mettre en œuvre une stratégie numérique tout en renouvelant ses moyens d'influence.

Les deux premiers axes de notre plan stratégique portent sur ces questions d'influence.

AXE 1.1
Diplomatie d'influence pour le Québec

Ce premier axe a trait à la présence du Québec auprès des réseaux d'influence politique, y compris ceux de la société civile et des tribunes et des organisations internationales. Il s'agit de faire entendre la voix du Québec par l'utilisation de toutes les tribunes pertinentes, dont celles offertes par la Francophonie au premier chef. L'influence du Québec s'exprime aussi par ses activités protocolaires, la coordination de l'activité diplomatique, la conduite des relations bilatérales et multilatérales et les rencontres avec des personnalités influentes de tous les milieux. Ainsi, il s'agit non seulement de mettre en œuvre des approches diplomatiques innovantes en matière de diplomatie publique notamment, mais de renforcer nos pratiques diplomatiques existantes pour toujours accroître et diversifier notre capacité d'action et d'influence, en fonction de nos créneaux porteurs sur nos territoires prioritaires, et ce, en fonction des ressources disponibles.

OBJECTIFS, INDICATEURS ET CIBLES

1. Poursuivre les activités de diplomatie d'influence en s'orientant sur les priorités du Québec et en soutenant la vitalité de la Francophonie.
   - › Nombre de rencontres avec des personnalités influentes tenues en lien avec les priorités géographiques et sectorielles.

   Minimum de 750 rencontres annuellement.

2. Soutenir la notoriété et la réputation du Québec à l'étranger, particulièrement dans les secteurs prioritaires.
   - › Nombre d'activités de prospection, de promotion et de communication réalisées en lien avec le positionnement stratégique.

   Minimum de 800 activités annuellement.

3. Encadrer les activités de diplomatie publique en vue de leur optimisation.
   - › Taux de réalisation des étapes prévues pour l'élaboration d'un nouveau cadre de référence des activités ciblées de diplomatie publique.

   100 % des étapes prévues ont été réalisées.

   (Dépôt du cadre d'ici mars 2015)

   - › Proportion d'activités réalisées répondant au cadre de référence.

   100 % des activités réalisées répondent au cadre.

4. Implanter la diplomatie numérique (utilisation des technologies de l'information et de la communication).
   - › Taux de réalisation des étapes prévues pour l'élaboration d'une stratégie numérique.

   100 % des étapes prévues ont été réalisées.

   (Dépôt de la stratégie d'ici mars 2016)

   - › Taux d'utilisation annuelle des outils de la stratégie numérique.

   100 % des outils ont été utilisés.

AXE 1.2
Diplomatie d'appui aux intérêts du Québec

Sous cet axe se trouvent les politiques gouvernementales pour lesquelles le Ministère, en coopération étroite avec les autres ministères concernés, assume une responsabilité de soutien et d'accompagnement pour leur volet international. Y figurent, par exemple, les stratégies ayant trait au développement économique et les priorités gouvernementales en matière de développement durable et responsable, dont la promotion internationale du Plan Nord, de la Stratégie maritime, de l'électrification des transports et du marché du carbone.

Le Ministère entend, en concertation avec le ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Exportation, notamment par son réseau des représentations à l'étranger, mobiliser ses actions en matière de diplomatie économique. On trouve aussi sous cet axe le domaine de l'élaboration, de la négociation, de la conclusion et de la mise en œuvre des engagements internationaux relatifs à la mobilité des personnes, notamment ceux conclus en matière de reconnaissance des qualifications professionnelles et de sécurité sociale.

Le poids économique du secteur culturel est important au Québec. La taille du marché québécois ne permettant pas de faire prospérer toutes les productions, l'État a le devoir de soutenir la présence d'artistes et d'entreprises culturelles québécoises sur les marchés étrangers. Dès lors, la présence des artistes québécois sur la scène mondiale contribue au rayonnement et à la visibilité du Québec. Ils en sont ses ambassadeurs les plus visibles.

OBJECTIFS, INDICATEURS ET CIBLES

5. Promouvoir le développement durable et responsable du Québec en lien avec les priorités gouvernementales.

› Nombre d'interventions menées et soutenues relativement au développement durable et responsable, notamment celles en lien avec le Plan Nord, la Stratégie maritime, l'électrification des transports et le marché du carbone.

Minimum de 125 interventions annuellement.

6. Maintenir la diplomatie économique et culturelle pour le développement des entreprises du Québec.

› Nombre d'entreprises soutenues par le réseau des représentations du Québec à l'étranger.

Minimum de 2 000 entreprises annuellement.

› Nombre d'artistes, d'organismes culturels ou d'entreprises culturelles soutenus annuellement par le réseau des représentations du Québec à l'étranger.

Minimum de 1 800 artistes, organismes culturels ou entreprises culturelles annuellement.

7. Contribuer à la mobilité de la main-d'œuvre et des talents.

› Nombre d'arrangements de reconnaissance mutuelle des qualifications professionnelles pour lesquels des démarches sont effectuées en vue de leur signature.

En moyenne, un nouvel arrangement de reconnaissance mutuelle signé annuellement.

› Nombre d'arrangements de reconnaissance mutuelle des qualifications professionnelles pour lesquels des démarches sont effectuées en vue de leur renouvellement.

En moyenne, deux arrangements de reconnaissance mutuelle renouvelés annuellement.

› Nombre de pays auprès desquels des démarches sont effectuées en vue de la conclusion d'ententes de sécurité sociale.

En moyenne, deux pays par année.

ORIENTATION 2

Distinguer le Québec à l'étranger

Le Québec gagne à se démarquer, notamment dans plusieurs marchés émergents et prioritaires. Sa notoriété, principalement en ce qui a trait à son environnement d'affaires, constitue un réel enjeu sur les plans de sa compétitivité internationale et de sa capacité d'attraction.

Les tendances mondiales évolutives obligent le gouvernement du Québec à mettre à jour sa stratégie politique assurant la poursuite et l'intensification de son action internationale. Il est primordial de doter le Québec d'une stratégie sur des territoires prioritaires. De cette façon, l'élaboration d'une stratégie permet de répondre aux défis importants que posent l'adéquation entre les besoins du Québec, la priorisation des opérations à mettre en œuvre et l'allocation des ressources disponibles. Par ailleurs, l'année 2017 marquera le 50e anniversaire du ministère des Relations internationales et de la Francophonie. Bref, il est des plus pertinents que le Québec procède à un exercice de redéfinition de sa politique internationale, basée sur son identité et ses nouveaux créneaux d'excellence, qui sera au cœur et à la base de son déploiement international.

Cette nouvelle stratégie sera le socle de la cohésion dans la promotion de ses intérêts et permettra au Ministère de continuer à soutenir la prospérité, la sécurité, le rayonnement et le développement de l'influence du Québec dans le monde.

Par ailleurs, plusieurs ministères et organismes (MO) sont actifs sur la scène internationale et sont associés à la mise en œuvre des politiques et des stratégies gouvernementales, de même que de nombreux acteurs des secteurs parapublics et des secteurs privés. La cohérence et la nécessaire collaboration entre les partenaires se posent avec acuité. Le Ministère se doit de renforcer la synergie entre les acteurs gouvernementaux travaillant à l'étranger. Il en est de même en ce qui a trait à la concertation avec la société civile et les nouveaux acteurs de la diplomatie que sont les villes, les universités, les grandes entreprises, etc.

Cette orientation repose sur l'axe de la gouvernance de l'action internationale du Québec à l'étranger.

AXE 2.1
Gouvernance de l'action internationale

Afin de distinguer le Québec à l'étranger de façon optimale et cohérente, le Ministère doit assurer un leadership collaboratif avec tous les acteurs de l'action internationale. Il doit capitaliser sur la synergie qui résulte de l'action collective et concertée des MO impliqués dans l'action internationale, afin d'exercer un effet de levier qui maximise les retombées pour accroître la prospérité du Québec et les revenus de l'État.

Rendue publique en 2006, la Politique internationale du Québec n'a pas été actualisée dans la perspective des nouvelles tendances mondiales. Dans ce contexte, le Ministère amorce la révision de son positionnement et de sa gouvernance qui se traduira par une nouvelle politique sur l'action internationale et sa mise en œuvre.

Une nouvelle politique et un nouveau modèle de gouvernance définiront le positionnement stratégique du gouvernement, sur les plans sectoriel et territorial, par l'identification des États et des régions qui représentent les meilleures perspectives et possibilités pour le Québec, en cohérence avec les créneaux porteurs de son développement et de ses avantages comparatifs et distinctifs.

L'opportunité de la révision permanente des programmes permet de se renouveler en se dotant d'un nouveau modèle de gouvernance. Le Ministère entend, dans le cadre de cet exercice, rendre permanente la Table interministérielle sur l'action internationale qui, par un mode de fonctionnement transversal, permettra de cibler, prioriser et optimiser les activités du gouvernement pour assurer la convergence de l'action. L'objectif de ce nouveau modèle de gouvernance est de définir une approche collaborative et concertée pour l'atteinte des objectifs internationaux des grandes priorités gouvernementales.

OBJECTIFS, INDICATEURS ET CIBLES

8. Doter le Québec d'une nouvelle stratégie gouvernementale de l'action internationale, en fonction des créneaux d'excellence et des territoires prioritaires, à l'occasion du 50e anniversaire du Ministère.

› Taux de réalisation des étapes prévues pour l'élaboration d'une nouvelle stratégie gouvernementale, à l'occasion du 50e anniversaire du Ministère.

100 % des étapes prévues ont été réalisées annuellement.

(Dépôt de la stratégie en 2017)

9. Renouveler le modèle de gouvernance de l'action internationale du Québec en soutenant une culture de concertation et de collaboration avec les MO et les nouveaux acteurs de la diplomatie.

› Proportion des activités planifiées par le nouveau modèle de gouvernance qui ont été réalisées.

100 % des activités planifiées annuellement ont été réalisées.

ENJEU 2 Une organisation performante

ORIENTATION 3

Miser sur l'agilité organisationnelle pour une gestion optimale et innovante

Le nécessaire repositionnement stratégique du Québec quant à son action internationale et le contexte de redressement des finances publiques obligent à trouver un nouvel équilibre au sein du Ministère en ce qui concerne la distribution et l'utilisation des ressources. Il nous faut établir la convergence entre l'organisation, ses composantes (réseau des représentations du Québec à l'étranger et siège au Québec), ses ressources et ses façons de faire en fonction de nouvelles priorités gouvernementales et ministérielles.

L'optimisation du réseau permettra d'assumer le mandat du Ministère en adéquation avec les ressources allouées et les résultats recherchés. Tel qu'il a été conçu, cet exercice consistera à analyser la configuration du réseau des représentations du Québec à l'étranger, à adapter, ajuster et moduler l'organisation du travail en leur sein. Les façons de faire, l'utilisation de l'effectif, l'accroissement de la synergie entre les postes et l'amélioration des produits et des services fournis par le siège au Québec sont au nombre des chantiers qui seront déployés. L'atteinte de résultats concrets pour le Québec sera au cœur de cette démarche d'optimisation et de maximisation des retombées des ressources investies.

La modernisation des organisations passe par l'innovation et l'agilité sur le plan des pratiques organisationnelles. L'intelligence stratégique consiste à bénéficier au maximum des compétences de notre personnel, conjuguées avec son potentiel d'innovation. Elle vise à relever les défis que posent tant la compétition entre les États qu'exacerbe la mondialisation que la performance organisationnelle, plus particulièrement dans un contexte de ressources budgétaires limitées.

AXE 3.1
Optimisation et valorisation des ressources

La réalisation de la mission du Ministère et l'accomplissement de notre vision reposent sur des ressources humaines compétentes et mobilisées. Notre défi principal est d'assurer l'adéquation entre les ressources, les compétences et les processus ainsi que les priorités ministérielles. Nous devons disposer d'une organisation agile et innovatrice, efficace et flexible, qui prend notamment en compte la dimension internationale de nos activités et, avec elle, les compétences requises en ce qui concerne la professionnalisation de la fonction diplomatique. En effet, l'émergence de nouvelles pratiques diplomatiques, de même que l'environnement international plus compétitif et plus complexe, ponctué de facteurs qui influencent l'évolution du métier et contribuent à le rendre plus exigeant sont des éléments qui justifient un recours à la professionnalisation du métier de diplomate.

Le contexte budgétaire et la saine gestion de nos ressources commandent une optimisation de nos méthodes et une vigilance de tous les instants quant à la maximisation des retombées pour chaque dollar investi. La rigueur, la transparence, le travail d'équipe, la mise en commun des ressources disponibles, le partage des expériences et de l'expertise représentent autant de gages de succès en ce qui a trait à la réalisation de nos ambitions. Les ressources limitées nous imposent de recourir à l'innovation et de mettre à profit notre intelligence stratégique : prioriser, cibler, décider. Bref, « faire nouveau avec moins[1] ».

À cet effet, la révision des programmes sera une prémisse à l'innovation des pratiques et des façons de faire. Par ailleurs, la diffusion des coûts relatifs aux missions témoigne de l'adoption, par le Ministère, d'une bonne pratique empreinte de transparence.

OBJECTIFS, INDICATEURS ET CIBLES

10. Miser sur l'intelligence stratégique de l'organisation pour valoriser le métier de diplomate.

- Taux de participation du personnel ciblé dans les activités de professionnalisation de la fonction diplomatique.

100 % du personnel ciblé a participé à un minimum d'une activité par année.

11. Mettre en place des approches et des pratiques innovantes de gestion pour accroître l'expertise et la mobilisation des employés.

- Proportion d'équipes flexibles constituées, sur le nombre requis par le Ministère.

100 % des équipes requises ont été mises sur pied annuellement.

12. Assurer la gestion rigoureuse des ressources par le renforcement de la performance et de la transparence.

- Taux de révision des programmes identifiés par les autorités gouvernementales.

100 % des programmes identifiés ont été révisés.

- Pourcentage de missions à l'étranger dont les coûts sont rendus publics au Québec.

100 % des missions réalisées annuellement.

1. Philippe Couillard, premier ministre du Québec, à l'occasion du Conseil général du Parti libéral à Trois-Rivières, le 18 octobre 2014.

Relations
internationales
et Francophonie
Québec